

利益創出のための生産管理と改善活動 (第5回)

全社あげての原価低減活動

秋山経営技術研究所 所長 秋山 高広
 技術士・中小企業診断士



新製品の組立作業の改善中

1. 原価低減活動のあるべき姿

中国やベトナム等の低賃金国で製造した商品が巷にあふれる中、企業の原価低減活動は、半半可な対応ではいずれゆきづまってしまう。生き残るためには、徹底してこれが最低の原価だというものを追求しよう、というコスト改善策「最低原価作戦」が必要となる。もちろん、既製品でなく新製品の場合でも同様である、

- ① まず製品をコスト管理的な面より解析し、使用される部品やユニットのコスト変動要因を明確にして、部品やユニットの経済設計のあるべき姿をつかむ。
- ② 買う方の立場から見た、製品に必要な機能と条件を洗い出し、価値の高い製品に洗練化させる。
- ③ 部材の加工方法と設計仕様の最経済性を研究して、生産設計と工程設計の接点のあり方を明確にする。
- ④ 新材料、新加工技術、新購買マーケット面も究明して、確実な総合的、全体最適なコスト・ミニマムに結びつける。
- ⑤ 社内加工、組立・外注加工など製造領域でも改善の諸方策をあみ出すことで、利益に結びつける。以上のように、コスト競争力の強化技術について広く多面的に展開し、応用活用の仕方を暗中模索する中で、コスト体質づくりが進められる。

2. 全社あげての組織的展開が必須

要は設計、生技、購買、外注、製造が一体となって、

あらゆるところでコスト：ミニマムの追求をすることである。このため、作戦の推進委員長には必ずトップがなり、先にふれた各部署より専従者によるプロジェクトメンバーと、必要時に参加できる若干のオブザーバーを加えた、プロジェクトを組むことが重要なポイントである。

ある企業で製品の「最低原価作戦」を展開した実例では、期間10カ月間というかけ足に近い期間であり、この期間ではプロジェクトメンバーの方々は大変な努力が要求された。こうした、短期間の取組みで劇的な効果を出すためには、トップの強力な方針展開と関与が不可欠である。トップをまじえた推進委員会では、目標達成の見通しに対する追求、また、さらにガンバレという力づけなど、時間とともに熱が入り、真剣な盛り上がりを見せていく。一方、本事例では、設計変更をしたものの、品質の確認、購入品の品質チェックなどには、実際に試作を行ない、何回もの検討、変更指示等行い、かつコスト面では絶対にゆずれない活動とし、相当の根気を必要とした。

本活動の要点を述べる。

- ① 設計段階で構想をまとめていくところで、必ずコストダウンを徹底して追求することが必要。
- ② コストの80%は設計段階で決まるため、開発時には必要な機能を満たし、かつ最低原価であるというコスト競争力の強化を組入れたシステムを確立すべき。
- ③ 最低原価の具体的な全体構造をまとめる段階において、コスト面、加工面等、調達面の習熟したメンバーが参画することにより、活動はより強固となる。

3. 改善活動と一体化

前述のとおりコストの80%は設計段階で決まる。しかし、設計要素の少ない加工受託や、差別化できない成熟した製品(設計品)でも、利益をあげることができる企業と赤字となる企業がある。そこでは、ものづくりの体質・体制が大きく異なるという本質的なテーマがある。継続的な改善活動ができる企業体質、不断のムダとりを進める現場づくりが、企業存続の最後の防波堤となるのである。